



TC Eng Lúcio Rodrigues de Oliveira

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NO ÂMBITO DO EXÉRCITO
BRASILEIRO: UMA ANÁLISE COM BASE NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Salvador

2019

TC Eng Lúcio Rodrigues de Oliveira

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NO ÂMBITO DO EXÉRCITO
BRASILEIRO: UMA ANÁLISE COM BASE NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.



TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Lúcio Rodrigues de Oliveira, portador (a) do documento de identidade número 020471474-5, e do CPF 614059063-91, na qualidade de titular dos direitos morais e patrimoniais de autor que recaem sobre minha obra **A avaliação de desempenho individual no âmbito do Exército Brasileiro: uma análise com base na gestão por competências**, autorizo a Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército, a partir desta data, a armazená-la na Biblioteca Digital do Exército (BDEx), colocá-la ao alcance do público por meios eletrônicos, em particular mediante acesso *on-line* pela rede mundial de computadores, permitir a quem a ela tiver acesso que a reproduza, desde que seja citada a fonte. Fica proibida a reprodução para fins comerciais, bem como qualquer alteração no conteúdo da obra.

Brasília, 29 de maio de 2019.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Lúcio Rodrigues de Oliveira', is written over a horizontal line.

Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONCEITOS E IMPORTÂNCIA	7
2.2 AVALIAÇÃO: ASPECTOS E OBJETIVOS	8
2.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SEUS VÍCIOS	9
2.4 EXPOSIÇÃO TEÓRICA DOS FUNDAMENTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	10
2.5 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	11
2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS	11
2.7 FEEDBACK	12
2.8 PLANO DE AÇÃO	13
2.9 RESUMO SIMPLIFICADO DAS AÇÕES NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS 	13
2.10 MÉTODO DE AVALIAÇÃO 360 GRAUS	13
3. SISTEMA DE AVALIAÇÃO NO EXÉRCITO.....	14
3.1 CRONOLOGIA DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO ADOTADOS NO EXÉRCITO	14
3.1.1 PERÍODO DE 1973 A 1980	14
3.1.2 PERÍODO DE 1981 A 1986	15
3.1.3 PERÍODO DE 1986 A 1989	15
3.1.4 PERÍODO DE 1989 A 1996	16
3.1.5 PERÍODO DE 1996 A 2000	17
3.1.6 PERÍODO DE 2000 A 2002	18
3.1.7 PERÍODO DE 2002 A 2008	18
3.1.8 PERÍODO DE 2008 A 2015	19
4 ATUAL AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO EXÉRCITO BRASILEIRO	20
5. MATERIAL E MÉTODOS	21
6 APRESENTAÇÃO DE UMA PROPOSTA DE AÇÕES VISANDO O APERFEIÇOAMENTO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO EXÉRCITO	22
6.1 PROPOSTA DE SENSIBILIZAÇÃO.....	23
6.2 PROPOSTA DE MAPEAMENTO	23
6.3 PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS MILITARES.....	24
6.4 PROPOSTA DE ACOMPANHAMENTO DA EVOLUÇÃO E PLANO DE AÇÃO 	24
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS.....	26

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO: uma análise com base na gestão por competências

Lúcio Rodrigues de Oliveira¹
Pedro dos Santos Portugal Júnior²

RESUMO

Este trabalho visa analisar a avaliação do desempenho individual dos militares como ferramenta de apoio e desenvolvimento do modelo em gestão pública do Exército Brasileiro. Tal abordagem se faz necessária para identificar oportunidades de melhorias para o Sistema de Avaliação da Força Terrestre, de modo a aprimorar o desenvolvimento profissional de seus quadros e conseqüentemente a gestão pública da Instituição. Busca, ainda, propor medidas para seu aperfeiçoamento abordando efetivamente os princípios da Gestão por Competências. Este intento será conseguido mediante revisão bibliográfica e documental de assuntos internos e externos do Exército Brasileiro coligados ao tema, o que proporcionará o embasamento teórico da pesquisa. Foi possível concluir como a Avaliação 360 Graus dos superiores hierárquicos, pode proporcionar uma nova perspectiva, um novo feedback, de como os militares na posição de chefia vem realizando suas atividades na ótica do subordinado, colaborando assim, com o aprimoramento da Instituição.

Palavras-chave: Exército Brasileiro. Avaliação de desempenho. Gestão pública. Gestão por Competências. Avaliação 360 Graus.

1 INTRODUÇÃO

Administração Pública é o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que procura satisfazer as necessidades da sociedade, tais como educação, cultura, segurança, saúde, dentre outras áreas.

Para executar sua função administrativa, o Estado se vale de certas prerrogativas que a Lei lhe assegura como, por exemplo, o uso da força. Entretanto, tais prerrogativas devem ser utilizadas no estrito cumprimento dos fins a que se destinam.

Na administração pública, administrar não significa somente prestar e executar serviços, mas também, buscar o bem comum e a satisfação da sociedade. Para tanto, é preciso que a estrutura administrativa de cada órgão procure satisfazer, de forma planejada e sistemática, as necessidades do cidadão. Para que isso ocorra, são necessários agentes públicos devidamente qualificados.

¹ Maj Lúcio Rodrigues de Oliveira, bacharel em ciências militares pela AMAN, lrodrigues98@gmail.com

² Bacharel em Ciências Econômicas e Especialista em Gestão de Negócios pela FACECA - Varginha. Mestre, doutor e pós-doutorado em Desenvolvimento Econômico pelo Instituto de Economia da Unicamp. Professor e pesquisador do Centro Universitário do Sul de Minas. E-mail: pedro.junior@unis.edu.br

Nesse contexto, em todas as Organizações Públicas, a Avaliação de Desempenho, cada vez mais assume importante papel, pois permite o levantamento de dados sobre a atuação de seus membros no exercício de suas funções.

A publicação do Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, tornou a Gestão por Competências referencial no âmbito da administração pública federal e, desde então, foram estabelecidas as diretrizes e orientações para que todos os órgãos direcionassem seus esforços no sentido de implementar tal método, ao qual deve estar alinhado qualquer processo de avaliação, inclusive o dos militares.

A Avaliação do Desempenho é tarefa essencial em qualquer organização eficiente, sendo considerada como um dos indicadores da qualidade da gestão dos recursos humanos. No Exército Brasileiro, foi realizada a transformação do Sistema de Avaliação em 2015, utilizando um novo processo, o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD), o décimo desde 1973, quando o primeiro modelo foi instituído na Força. Desde então, buscando sempre dispor de ferramentas modernas e alinhadas com as demandas da Instituição, essas ferramentas vem sendo atualizadas e serão analisadas neste trabalho.

Com base nisso, a presente pesquisa parte do seguinte questionamento: que adequações devem ser realizadas no Sistema de Avaliação do Exército Brasileiro visando seu aprimoramento para uma melhor Gestão Pública?

Supõe-se que por meio do aprimoramento do Sistema de Avaliação do Exército, direcionado para mensurar padrões esperados de Gestores Públicos, a Força Terrestre poderá atingir a Excelência Gerencial.

Uma pesquisa como essa permite contribuir na identificação de melhorias do Sistema de Avaliação do Exército, visando integra-lo com a gestão por competências, vital para o desenvolvimento profissional dos militares, considerando as peculiaridades da Instituição, de tal forma que proporcione o aprimoramento de seus quadros e conseqüentemente a melhoria da Gestão Pública da Força Terrestre.

Pretende-se, portanto, analisar o Sistema de Avaliação da Força Terrestre e sugerir modificações e aprimoramentos na avaliação dos militares gestores de forma a conduzi-los a uma administração pública de melhor eficiência e eficácia.

De maneira específica, o presente estudo pretende:

- a) Apresentar o atual Sistema de Avaliação do Exército brasileiro.
- b) Identificar a contribuição do Sistema de Avaliação na carreira dos militares.
- c) Apresentar o alinhamento do Sistema de Avaliação do Exército com a Gestão por Competência visando o desenvolvimento do modelo de excelência em Gestão Pública.
- d) Propor ações a serem desenvolvidas no Sistema de Avaliação do Exército, visando aprimorá-lo.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa e exploratória, utilizando de pesquisa bibliográfica e documental visando conhecer os detalhes do atual Sistema de Avaliação do Exército, bem como a parte teórica da Gestão por Competências, o que proporcionará o embasamento teórico do trabalho. Com base nos dados levantados será apresentada uma proposta de ações para o aperfeiçoamento do Sistema de Avaliação do Exército.

Este trabalho terá a seguinte estrutura: introdução; revisão teórica sobre avaliação de desempenho; súmula histórica dos sistemas de avaliação já adotados pelo Exército;

apresentação do sistema atual e reflexos da avaliação na carreira dos militares; exposição teórica dos fundamentos da Gestão por Competências e da Avaliação de Desempenho por Competências; apresentação de uma proposta de ações visando o aperfeiçoamento do Sistema de Avaliação do Exército e Considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Avaliação de Desempenho vem assumindo maior relevância no Exército Brasileiro, pois auxilia no levantamento de dados sobre a atuação de seus quadros no exercício de suas funções. Nesse item trata-se sobre os conceitos e questões relativas a esse tipo de avaliação e sua aplicabilidade no Exército.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONCEITOS E IMPORTÂNCIA

Segundo Koontz; O'Donnell (apud CHIAVENATO, 2006), as práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que um homem deu emprego a outro, seu trabalho passou a ser avaliado. A História conta que, no século XV, antes da fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e, principalmente, do potencial de cada um de seus jesuítas.

A palavra avaliar tem origem no latim – a + valere – e significa dar valor, atribuir mérito ou juízo de valor, aferição da qualidade. Avaliar é próprio da condição humana. Nesse sentido, Chiavenato (2010, p. 240) afirma que

em todas as circunstâncias e momentos estamos avaliando tudo o que vemos ao nosso redor [...]. A avaliação de desempenho é um tema constante e corriqueiro em nossas vidas particulares. O mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos [...]. E, principalmente, como está o desempenho humano. Afinal são as pessoas que dão vida à organização. Elas constituem a mola mestra da dinâmica organizacional. Na moderna organização não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou abaixo da média. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade e possa sair-se bem no mundo globalizado de hoje.

Uma gama de estudos tem abordado o assunto na tentativa de demonstrar a grande importância da avaliação de desempenho para aquelas organizações que desejam aprimorar o desempenho de suas atividades.

Para Peci e Sobral (2008, p.4) a avaliação de desempenho “é um conjunto de procedimentos que visam coletar e analisar informações que possibilitem estimar a contribuição prestada pelo empregado à organização”. E complementam: “é uma das tarefas mais importantes e difíceis da administração de recursos humanos”.

Segundo Periard (2011) a avaliação de desempenho é a melhor forma de o gestor demonstrar que está observando o trabalho do seu funcionário, valorizando suas decisões, métodos e conhecimento técnico. Por meio dela é possível identificar diversos pontos que necessitam de melhoria dentro de uma organização.

Rabaglio (2013, p 2) assinala que “avaliar com eficiência é a chave do sucesso na Gestão de Pessoas”. Para ela, o processo de avaliação bem administrado beneficia funcionários e organização, podendo ser usado para

- manter a motivação e o compromisso.
- melhorar o desempenho.
- estimular a eficácia da comunicação interna.
- ajustar os objetivos com as metas da organização da equipe.
- analisar o desenvolvimento.
- identificar as necessidades de treinamento.
- comemorar os êxitos e aprender com os insucessos.
- entender as aspirações de carreira.
- avaliar o potencial.
- promover mudanças.
- desafiar e estimular o aperfeiçoamento.
- desenvolver a visão sistêmica da empresa.
- extrair o máximo de produtividade de cada colaborador.
- ter o histórico de desenvolvimento de cada colaborador. (RABAGLIO, 2013, p 2)

Portanto, os resultados formais de uma avaliação de desempenho demonstram a necessidade de uma permanente interação entre avaliador e avaliado, de tal forma que constantemente haja uma troca de informações, de avaliações críticas e de correções de rumo, quando for o caso.

2.2 AVALIAÇÃO: ASPECTOS E OBJETIVOS

Segundo Chiavenato (2010), a preocupação principal das organizações está voltada para a medição, avaliação e monitoração de quatro aspectos principais:

- a. resultados: os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de um certo período de tempo.
- b. desempenho: O comportamento ou meios instrumentais que se pretende pôr em prática.
- c. competências: As competências individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização.
- d. fatores críticos de sucesso: os aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida no seu desempenho e nos seus resultados. Para que as organizações consigam alcançar os objetivos definidos no planejamento estratégico da organização, é necessário de uma forma irrevogável o alto desempenho de seus funcionários.

De acordo com Marras (2012), a avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades. Com sua evolução, a avaliação passou a considerar também o comportamento das pessoas no desempenho do seu trabalho. Além disso, passou-se a avaliar as metas estabelecidas, os resultados alcançados pelo profissional avaliado e o seu potencial, visando ao plano de seu desenvolvimento.

2.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SEUS VÍCIOS

Segundo Pio (2008), os métodos tradicionais de avaliação do desempenho mais utilizados são: pesquisa de campo, incidentes críticos, lista de verificação, escolha forçada e escalas gráficas, conforme as seguintes definições:

a. Método da pesquisa de campo: é feito com assessoria de um especialista (*staff*) em Avaliação de Desempenho. O especialista vai a cada sessão para entrevistar a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados.

b. Método dos incidentes críticos: uma técnica sistemática, por meio da qual o superior imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados.

c. Método da lista de verificação: É um método tradicional de avaliação do desempenho baseado na relação de fatores de avaliação a serem considerados (*check-lists*) a respeito de cada funcionário. A lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário.

d. Método da Escolha Forçada: Consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases. O avaliador deve escolher apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplica ao desempenho do funcionário avaliado. Ou então, escolher a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele, escolhendo as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

e. Método das Escalas Gráficas: É o método de Avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho enquanto as colunas em sentido vertical representam os graus de variação daqueles fatores. Geralmente utilizam-se três, quatro ou cinco graus de variação (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco) para cada fator.

As organizações e instituições pública e privadas que se caracterizam pela complexidade de seus cargos, recorrem usualmente a vários métodos na composição do modelo de Avaliação de Desempenho.

Chiavenato (2010) propõe, ainda, a chamada “Avaliação por Objetivos”, onde, o gestor e o colaborador negociam os objetivos a alcançar durante um período de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objetivos da organização. Periodicamente o gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), os vícios mais comuns em avaliações de desempenho são: subjetivismo, unilateralidade (avaliar conforme critérios pessoais e não conforme definido pelo instrumento de avaliação), tendência central (atribuir conceito sempre médio), efeito halo (avaliar todos os aspectos da mesma forma, reproduzindo a média da percepção), falta de memória (avaliar conforme apenas os eventos mais recentes), supervalorização da avaliação, desvalorização da avaliação, falta de técnica, força do hábito (não considerar mudanças no comportamento desde a última avaliação) e posições contrárias (assumir uma postura contrária, independente de quaisquer argumentos).

2.4 EXPOSIÇÃO TEÓRICA DOS FUNDAMENTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O Governo Federal definiu a importância do tema de competências para todas as organizações públicas com a publicação do Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Este decreto instituiu a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (BRASIL, 2006) e evidencia, em seu artigo 1º, suas finalidades:

- melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- desenvolvimento permanente do setor público;
- adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

É consenso entre os diversos autores que, ao tratar sobre competências, não se pode deixar de citar a abreviatura CHA, que representa as palavras conhecimentos, habilidades e atitudes.

Um conceito de competências bastante abrangente é fornecido por Parry apud Leme (2011, p. 3)

um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável à atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido, segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Para Rabaglio (2013) em todas as atividades desempenhadas é preciso conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que são os nossos diferenciais de qualidade, excelência e resultados. Portanto, para essa autora pode-se definir competência como: conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos. Muitos autores costumam separar o CHA em dois grupos para poder trabalhar de forma prática a implantação dos projetos de Gestão por Competências. Esses dois grupos de competências são:

- Competências Técnicas – É tudo o que o profissional precisa ter para desempenhar seu papel. São expressas pela letra C e letra H do CHA, o “saber” e o “saber fazer”.
- Competências Comportamentais – São o diferencial competitivo de cada profissional e têm impacto em seus resultados. São expressas pela letra A do CHA, o “querer fazer”.

De acordo com Leme (2012), a gestão por competências pode ser implantada de forma simultânea ou sequencial, seguindo as seguintes etapas: sensibilização, mapeamento de competências, desenvolvimento dos colaboradores e acompanhamento da evolução dos mesmos.

2.5 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Segundo Rabaglio (2013) mapear competências significa identificar as competências técnicas e comportamentais que são pré-requisitos para o atingimento das estratégias da organização. E no entendimento da autora o caminho para encontrar as competências técnicas e comportamentais são os Indicadores de Competências do Cargo ou Função. Portanto são necessárias o máximo de informações a respeito do cargo para que se chegue à conclusão de quais conhecimentos, habilidades e atitudes são imprescindíveis para o sucesso nos resultados da atividade, desta forma o mapeamento das competências podem ser por:

a) Técnicas

Para Leme (2012) existem três métodos principais de mapear as competências técnicas: leitura das descrições da função atualizadas; entrevista com o superior imediato da função e com colaboradores que executam a função; e formulários de coleta de dados. De acordo com o autor o meio mais convencional é a leitura das descrições atualizadas da função. A entrevista é a menos utilizada por conta do custo do processo, porém pode ser utilizada para algumas funções estratégicas dentro da organização, ou mesmo para questões que não fiquem claras pelos outros métodos.

Os formulários para a coleta de dados são uma alternativa se a instituição não tiver a descrição das funções atualizadas e poderão ser aproveitados para atualizar essas descrições.

b) Comportamentais

Segundo Leme (2012), as pessoas apresentam a todo momento indicadores de competências comportamentais por meio de seus comportamentos diários. É fato também que nem sempre estes comportamentos são adequados, sendo que alguns precisam ser melhorados, outros desenvolvidos e outros até “implantados”, por ainda não serem evidenciados. A finalidade do mapeamento das competências comportamentais é identificar quais são esses comportamentos, os bons, os ruins e quais precisam ser desenvolvidos nos servidores.

2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

Várias ferramentas e diversos modelos de avaliação podem ser usados na Avaliação com Foco em Competências. Para isso é necessário que cada cargo tenha definido seu perfil de competências e a ferramenta de avaliação seja usada para identificar as competências do perfil que já estão presentes no comportamento do avaliado e aquelas que precisam de desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Portanto, é importante que todos os integrantes da instituição tenham conhecimento da descrição do seu cargo atualizada e das competências técnicas e comportamentais que são necessárias para exercê-lo. Essas informações serão de fundamental importância para que se possa planejar o desenvolvimento profissional de cada um e os ajustes que forem necessários ao seu perfil.

A avaliação com foco em competências é uma ferramenta que proporciona verificar com clareza a diferença entre o desempenho real e o desempenho esperado e, baseado no que for observado, se possa fazer um plano de ação em busca do perfil adequado e o desempenho compatível com a expectativa do cargo.

Leme (2012) propõe regras básicas para construir uma avaliação de desempenho, as quais são apresentadas, de forma resumida:

- a. Não é possível implantar a Avaliação de Desempenho iniciando-se pela avaliação.
- b. É necessário que haja um período razoável entre a implantação do processo da avaliação e o momento da avaliação de desempenho.
- c. É preciso deixar claro qual o resultado esperado e como acontecerá a avaliação
- d. O avaliador precisa estar preparado para avaliar.
- e. É necessário apresentar o resultado ao avaliado.
- f. Não assumir o que não pode ser cumprido.

Segundo esse autor, a Avaliação de Desempenho é o passado, sempre foi. Porém, a Avaliação de Desempenho com Foco em Competências olha para o futuro, que é o desenvolvimento das pessoas e onde os resultados obtidos no passado servem, ao serem analisados, para a criação de novas estratégias e alternativas. Isso permite que os resultados a serem alcançados na próxima avaliação de desempenho possam ser melhores em termos do colaborador e, por consequência, da organização.

No escopo da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências uma das estratégias gerenciais que vem sendo difundida é a formação de um Banco de Talentos Internos, através da identificação dos potenciais das pessoas que compõem cada organização. E um Banco de Talentos nada mais é que um banco de dados que configure informações sobre competências que algum colaborador tenha em destaque além daquelas que seu cargo requer.

Segundo Gramigna (2003) dentre outras características que os bancos de talentos possuem, destacam-se as seguintes:

- permite a identificação de talentos ocultos disponíveis na organização;
- auxilia nas tomadas de decisão relativas a remanejamentos, promoções e formação de grupos de aconselhamento.

2.7 FEEDBACK

Feedback consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta ou eventualidade executada por ela, objetivando reorientar e/ou estimular uma ou mais ações determinadas, executadas anteriormente.

Consoni (2010, p. 24) expõe que

o feedback é um processo que consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executado por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente.

Rabaglio (2013) classifica os feedback em três tipos: feedback positivo, feedback construtivo e feedback destrutivo.

Portanto, o feedback é a maneira mais simples e sem qualquer custo adicional para que qualquer instituição ou organização mantenham seus colaboradores alinhados às expectativas estratégicas. Quando bem aplicado, de forma criteriosa e direcionada às necessidades

organizacionais, possibilita ao colaborador visualizar, entender e compreender suas potencialidades, seus pontos de melhoria e o impacto nos resultados da empresa.

2.8 PLANO DE AÇÃO

Quando uma pessoa está abaixo da expectativa da organização, o fato é analisado pelos gestores para verificar se tem motivação na própria organização ou é resultante de deficiências individuais.

Da análise verifica-se que podem ocorrer problemas comportamentais, falta de conhecimento ou habilidades ou mesmo falta de orientação. Descoberto o problema, estabelece-se com a pessoa um Plano de Ação para o seu desenvolvimento e posteriormente afere-se sua afetividade.

Para Dutra (2002), a cumplicidade entre a chefia e o subordinado no estabelecimento do Plano de Ação aumenta as chances de sucesso do plano. É necessário habilidade para a chefia em propor ações de desenvolvimento do subordinado capazes potencializar os pontos fortes e de corrigir os pontos fracos.

2.9 RESUMO SIMPLIFICADO DAS AÇÕES NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Apresenta-se, segundo Rabaglio (2013), as ações a serem desenvolvidas na Gestão por Competências:

- Informar ao colaborador sobre sua descrição de cargo atualizada e fazer as devidas alterações sempre que houver mudanças.
- Informar e discutir o perfil de competências técnicas e comportamentais com o colaborador para que ele tenha total clareza do que é esperado sobre seu desempenho.
- Fazer a avaliação com foco em competências, periodicamente, para assegurar a eficácia no desempenho e o aperfeiçoamento contínuo do colaborador.
- Identificar na avaliação as competências a serem desenvolvidas e fazer em consenso o Plano de Desenvolvimento, que deverá ter acompanhamento do líder imediato até a próxima avaliação.

2.10 MÉTODO DE AVALIAÇÃO 360 GRAUS

Esse modelo de avaliação é feito de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Participam da avaliação o gerente, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, em uma abrangência de 360 Graus.

Para Chiavento (2004), trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de integração com o avaliado. Ainda para esse autor a Avaliação 360 Graus é uma forma mais rica de avaliação, pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados.

Como vantagens tem-se um sistema mais abrangente já que são reunidas respostas de várias perspectivas, melhor qualidade das informações, pode suavizar noções tendenciosas ou preconceituosas, tendo em vista que o feed-back vem de um número maior de pessoas, e não

apenas de um indivíduo; o feedback de colegas e de outros pode contribuir para o autodesenvolvimento do funcionário.

Porém, ainda segundo Chiavenato (2010), esse método também apresenta desvantagens, tais como: ser complexo na combinação de todas as respostas; o feedback pode ser intimidante e causar ressentimento se o funcionário sentir que os respondentes fizeram complô contra ele; podem haver opiniões conflitantes, embora precisas, de cada ponto de vista; o método requer treinamento para seu bom funcionamento; os funcionários podem boicotar o sistema, dando avaliações inválidas uns aos outros; e os avaliadores não poderão ser responsabilizados se suas avaliações forem anônimas.

3. SISTEMA DE AVALIAÇÃO NO EXÉRCITO

O Sistema de Avaliação do Exército, no contexto da Transformação da Força Terrestre, tem como finalidade auxiliar o gerenciamento do desempenho profissional de militares com base na avaliação de competências, com dois objetivos finalísticos:

- a. Aperfeiçoamento do desempenho profissional; e
- b. Subsidiar processos seletivos e de promoção do Exército.

A capacidade de identificar e contribuir para desenvolver competências profissionais dos integrantes do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) é resultado direto do trabalho dos avaliadores. A missão dos avaliadores é contribuir para um sistema de avaliação de competências confiável, formado por avaliações precisas, imparciais e justas

3.1 CRONOLOGIA DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO ADOTADOS NO EXÉRCITO

O Exército dispõe de um sistema formal de avaliação desde 1973. Desde então, foram adotadas várias metodologias buscando manter o sistema adequado às demandas da Força. Foram promovidos sucessivos aperfeiçoamentos resultando no Sistema de Gestão do Desempenho (SGD), em uso desde 2015. O novo sistema visa dois objetivos finalísticos: o primeiro, focado nas pessoas, para melhorar o desempenho profissional; e o segundo, centrado na organização, para subsidiar os processos seletivos e de promoções do Exército. A seguir são apresentados os sistemas utilizados em cada período, de acordo com dados da Diretoria de Cadastro e Avaliação do Departamento Geral do Pessoal do Exército Brasileiro.

3.1.1 PERÍODO DE 1973 A 1980

O primeiro instrumento de avaliação surgiu em julho de 1973, com a criação e distribuição da Ficha de Informações de Oficial, destinada a avaliar o universo de oficiais subalternos (capitães) e superiores (major, tenente-coronel e coronel). Essa ficha constituiu o marco inicial de todos os estudos e procedimentos sobre avaliação realizados pela Força Terrestre. A ficha foi instituída em cumprimento ao prescrito no Decreto 71848, de 16 de fevereiro de 1973, que regulamentou a Lei de Promoções de Oficiais da Ativa das Forças Armadas, o qual determinava que dentre os documentos a serem apresentados à Comissão de Promoções de Oficiais (CPO), para fins de inclusão no Quadro de Acesso (QA), deveria constar a Ficha de Informações.

Já o primeiro sistema formal de avaliação de desempenho do Exército Brasileiro passou a vigorar no final de 1977, instituído pela Portaria Ministerial Nº 2222, de 24 de novembro de 1977, em caráter experimental, com vigência para os 3 (três) anos seguintes. Onde eram avaliados, semestralmente, todos os oficiais possuidores de Curso de Formação de Oficiais (CFO). Sendo constituído pela Ficha de Informações (FI), dividida em três partes:

a) A Parte “A”, formada por 54 proposições com 2 (duas) opções para o avaliador: concordo (C) e discordo (D), caso fosse ou não aplicável ao avaliado.

b) A parte “B” composta por 10 atributos seguindo uma escala decrescente de conceitos em que a letra “a” significava o conceito excelente e a letra “f” o conceito insuficiente.

c) A parte “C” não era de preenchimento obrigatório sendo opcional ao avaliador que poderia registrar procedimentos que fugissem à rotina, positiva ou negativamente do avaliado nos seguintes atributos: lealdade, coragem, conduta civil, honestidade ou outros julgados necessários à melhor compreensão do caráter do oficial. Em 1980 o preenchimento da parte “C” passou a ser obrigatório.

Os praças passaram a ser avaliados somente a partir do ano de 1979, com a aprovação em 16 de outubro, da Ficha de Conceito de Sargentos, onde eram registradas as informações dos 1º (primeiros) e 2º (segundo) sargentos.

3.1.2 PERÍODO DE 1981 A 1986

O sistema que entrou em vigor em outubro de 1981 passou a avaliar semestralmente todos os militares possuidores de Curso de Formação de Oficiais de Carreira, de 2º tenente a coronel, inclusive. Similar ao anterior, também era formado por uma Ficha de Avaliação, a qual se dividia em três partes:

a) Na parte “A” formada por 54 proposições sobre comportamentos onde, em cada proposição, o avaliador assinalava com um X no espaço correspondente as letras “c” (concordo), “p” (concordo parcialmente) ou “d” (discordo), a opção que achasse mais aplicável ao oficial que estava sendo avaliado.

b) Na parte “B” constavam 8(oito) atributos e um local para o avaliador colocar a menção que julgasse mais adequada em relação àquele atributo, numa escala que ia da letra “a”, correspondente ao excelente à letra “f”, correspondente ao insuficiente.

c) Na parte “C”, que não era mais de preenchimento obrigatório, constavam linhas em branco nas quais o avaliador poderia colocar aspectos que considerava de difícil mensuração nas outras escalas ou que não se revelavam com regularidade e ainda atos relacionados à moral do avaliado.

Com base nos dados acumulados nas partes “A” e “B”, poderia ser levantado, pela então Diretoria de Cadastro e Avaliação (DCA), o perfil profissional de qualquer oficial.

A partir de agosto de 1986, foi acrescentado o atributo COMUNICAÇÃO na parte “B” e a parte “C” passou a ser de preenchimento obrigatório somente se o avaliado fosse aspirante-a-oficial (se possuía ou não condições de prosseguir na carreira) ou se o avaliador quisesse acrescentar um conceito sintético sobre o oficial avaliado.

3.1.3 PERÍODO DE 1986 A 1989

Em 1986, uma nova modificação foi introduzida, abrangendo somente universo dos subtenentes e sargentos (de carreira, do Quadro Especial e temporários), além dos alunos do Curso de Formação de Sargento (CFS) e Curso de Formação de Sargento Temporário (CFST). Era um sistema semestral, mais aperfeiçoado que o dos oficiais, pois nele foram aproveitadas as experiências colhidas na aplicação daquele sistema.

Composto da Ficha de Avaliação Modelo B (FI/B), que se dividia em 5 partes:

a) Na parte “A” existiam sessenta proposições e o avaliador assinalava com um X no espaço correspondente as letras “c” (concordo), “p” (concordo parcialmente) ou “d” (discordo), a opção que achasse mais aplicável ao graduado que estava sendo avaliado.

b) Na parte “B” constavam 12 atributos e um local para o avaliador colocar a menção que julgasse mais adequada em relação àquele atributo, numa escala que ia da letra “a”, correspondente ao excelente à letra “f”, correspondente ao insuficiente.

c) Na parte “C” o avaliador preenchia de próprio punho as observações a respeito do desempenho funcional do graduado e no final atribuía uma das menções de “a” a “f”, a qual tinha que ser coerente com o texto analítico escrito.

d) A parte “D” não era de preenchimento obrigatório e continha espaço para o avaliador escrever mais informações sobre o avaliado, particularmente no que se referia a conduta Civil, Coragem, Honestidade, Integridade e Lealdade.

e) A parte “E” nada continha e destinava-se a futuros dados a serem colocados pela Diretoria de Cadastro e Avaliação (DCA) após estudos e definição daquela Diretoria.

3.1.4 PERÍODO DE 1989 A 1996

Já no ano de 1989, o universo de avaliação passou a abranger tanto oficiais como subtenentes e sargentos de carreira. A periodicidade de avaliação permaneceu semestral e aumentou-se a ênfase na correção de distorções identificadas nos processos anteriores, como a excessiva generosidade e falta de parâmetros que definissem com exatidão os aspectos que deveriam ser observados pelos avaliadores na parte “C” das fichas.

O instrumento de avaliação que foi usado foi a Ficha de Informações tipo “A” (FI/A) para oficiais e tipo “B” (FI/B) para subtenentes e sargentos.

A FI/A (oficiais) era composta pelas partes A, B e C, sendo:

a) A parte “A” constituída por 54 proposições em que o grau variava de 0,00 a 1,00, com graus intermediários de 0,25, 0,50 e 0,75.

b) A parte “B” apresentava 11 atributos com avaliação de “a” (excelente) a “f”(insuficiente).

c) A parte “C”, preenchida obrigatoriamente e de próprio punho pelo avaliador, onde escrevia um conceito analítico sobre conhecimentos profissionais, capacidade administrativa e outras informações a respeito do avaliado. No final, preenchia um campo em que atribuía uma menção para o oficial, que poderia variar de “a” a “f”, na mesma escala da parte “B”.

A FI/B (subtenentes e sargentos) tinha o preenchimento muito semelhante à FI/A, no entanto a Parte “A” possuía 60 proposições, 12 atributos na parte “B” e a parte “C” era adaptada aos cargos dos graduados.

O principal produto dessas avaliações era o perfil profissional do militar, resultado médio das 10 últimas avaliações. Este perfil passou a ser apresentado ao avaliado de forma anual.

3.1.5 PERÍODO DE 1996 A 2000

Outra modificação significativa ocorreu no ano de 1996, onde foi padronizada a avaliação para os militares de diferentes posições hierárquicas e possuidores de diversificadas habilitações funcionais. A avaliação passou a englobar, sob o aspecto do desempenho funcional, 7(sete) universos de oficiais e 5(cinco) de subtenentes e sargentos. A periodicidade passou a ser anual. Eram avaliados todos os militares da ativa, com exceção dos que estivessem realizando curso no Brasil, exercendo cargo ou missão isolada no exterior e os sargentos do Quadro Especial (que não frequentaram CFS).

Para os oficiais foram instituídas a Ficha de Avaliação de Oficiais (FAO), a Ficha Complementar de Informações e a Ficha de Avaliação de Desempenho de Oficial em Função de Comando, Chefia ou Direção.

A FAO era composta de três partes: A, B e C, onde:

a) A parte “A” apresentava 21 pautas comportamentais da área afetiva e o julgamento de cada pauta era feito por intermédio da concessão de graus pelo avaliador que iam de 1,0 a 5,0 de meio em meio ponto.

b) A parte “B” apresentava 9 atributos que eram avaliados, em graus, da mesma forma da parte A.

c) A parte “C” referia-se ao desempenho funcional, expresso em pautas com 8(oito) proposições, de acordo com a escala de avaliação da parte “A”, sendo que 7(sete) universos a serem avaliados: oficiais superiores das Armas, Serviço de Intendência e Quadro de Material Bélico; Intermediários das Armas, Serviço de Intendência e Quadro de Material Bélico; Médicos, farmacêuticos e Dentistas; Quadro Complementar de Oficiais; Quadro de Engenheiros Militares; Serviço de Assistência Religiosa do Exército e Quadro Auxiliar de Oficiais.

Ao término da avaliação, o avaliador preenchia uma menção final a ser concedida, a qual deveria estar compatível com a avaliação realizada nas demais partes da ficha.

A Ficha Complementar de Informações apresentava, ainda, um conjunto de dados funcionais sobre a saúde, ambiente familiar, resultados do Teste de Avaliação Física (TAF) e Teste de Aptidão no Tiro (TAT). Nesta ficha existia também um campo para o avaliador justificar, de próprio punho, a concessão de menção final Excelente ou Insuficiente colocada na FAO. A avaliação dos oficiais, nesse sistema, era complementada pela Ficha de Avaliação de Desempenho de Oficial em Função de Comando, Chefia ou Direção, para aqueles que estivessem em função de comando em unidade.

Para os graduados foi instituída a Ficha de Avaliação de Praça (FAP), a qual era de formatação semelhante a FAO nas partes “A” e “B”. No entanto, era na parte C, que se referia ao desempenho funcional e os praças eram divididos em subtenentes, sargentos com Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS), sargentos sem CAS, subtenentes e sargentos músicos e subtenentes e sargentos de Saúde. O conceito sintético do avaliado seguia as mesmas normas estabelecidas para a FAO.

Existia também a Ficha Complementar de Informações, que tinha como finalidade a obtenção de dados que complementassem as informações sobre os avaliados. Assim como na ficha dos oficiais, existia também um campo para o avaliador justificar, de próprio punho, a concessão de menção final Excelente ou Insuficiente colocada na FAP.

3.1.6 PERÍODO DE 2000 A 2002

No ano de 2000, as áreas de avaliação foram divididas em: Comandante de Organização Militar (OM), Ensino, Administrativa, Operacional e Técnica. Passou-se a avaliar todos os militares de carreira, compreendendo apreciações distintas para os diversos universos de oficiais e praças, com exceção dos sargentos do Quadro Especial e dos militares que tivessem passado mais da metade do período de avaliação considerado realizando curso.

Diminuiu o número de fichas e foi acrescentado mais um universo de oficiais, passando a abranger, ainda, os que estavam em função de comando de unidade ou subunidade independente. A periodicidade permaneceu anual.

O instrumento de avaliação era constituído da Ficha de Avaliação de Oficiais e Praças (FAOP), que era dividida nas partes A, B e C, onde:

a) Na parte “A” constavam 21 (vinte e uma) pautas comportamentais, sendo seu julgamento feito numa escala de valores que variava de 1,0 a 5,0, com posições intermediárias de 0,5.

b) Na parte “B” constavam 9 (nove) atributos da área afetiva que eram avaliados numa escala de valores igual à da parte “A”.

c) Na parte “C” constavam proposições funcionais referentes a cada universo considerado de oficiais ou praças. Esses universos eram os mesmos do sistema anterior, acrescido como já citado, do universo dos oficiais que estavam em função de comando de unidade ou subunidade independente.

No final da ficha, o avaliador complementaria com o conceito sintético do avaliado, expresso sob a forma de grau e menção utilizando a escala de valores das partes “A” e “B”. Conforme o determinado na Portaria Nº 118-DGP, de 30 de novembro de 2001, a Ficha de Avaliação de Oficiais e Praças foi modificada. Na parte “A” o avaliador deveria selecionar 8 (oito) atributos da área afetiva, dentre 42 (quarenta e dois) listados, que eram os mais evidenciados pelo avaliado.

A parte “B” era destinada à avaliação do desempenho funcional dos oficiais e praças. As proposições funcionais eram apresentadas de acordo com a área de atuação e o universo funcional do militar avaliado. A cada proposição funcional eram atribuídos graus de 1 a 5, espaçados de 1 décimo e no final era apresentada a média dos graus atribuídos e a menção correspondente.

3.1.7 PERÍODO DE 2002 A 2008

Com a Portaria 117-DGP, de 18 de novembro de 2002 foi aprovado um novo sistema de avaliação, onde, os militares passaram a ser avaliados em dois aspectos: relacionamento e trabalho.

Tanto no aspecto relacionamento, como no aspecto trabalho eram avaliados em 10 atributos da área afetiva, onde, cada atributo possuía pautas comportamentais correspondentes a notas de números inteiros de 1,0 a 10,0. Quando o avaliador atribuísse às pautas

comportamentais as maiores notas (9 e 10) ou menores (1, 2, 3 e 4) deveria justificar sucintamente sua escolha em campo apropriado da ficha de avaliação.

Por esse sistema era gerado um Perfil do Avaliado, no dia 30 de agosto de cada ano, para o qual seriam consideradas as 20 últimas avaliações, enquanto este número não fosse atingido, todas as avaliações seriam consideradas. A periodicidade de avaliação continuou semestral.

3.1.8 PERÍODO DE 2008 A 2015

No sistema em vigor a avaliação passou a ser feita anualmente, com auxílio de um programa de informática próprio e realizada em dois ambientes: o da avaliação interna, onde o militar é avaliado por até três avaliadores, oficiais de carreira, que tenham condições de observar o desempenho do militar avaliado e a externa, que era facultativa e realizada por oficiais gerais, que tenham condições de avaliar o desempenho de algum militar.

A conceituação atribuía uma menção a cada pauta que melhor corresponde ao desempenho do avaliado, podendo variar da letra “A” (desempenho mais positivo) até letra “E” (desempenho mais negativo). Ainda, a pauta correspondente à letra “A” foi limitada, pelo próprio Sistema de Avaliação, para no máximo de cinco vezes para cada avaliado.

Este sistema havia sido idealizado para disponibilizar ao avaliador a possibilidade de atribuir menção a todos os aspectos constantes das fichas, eventualmente podendo ocorrer a não avaliação de, no máximo, três aspectos. Bastando para isso, a seleção da opção “aspecto não observado – NO”. Entretanto, era obrigatório a avaliação de pelo menos um aspecto que compõe cada uma das Competências Básicas. Também, passou a ser exigido que o avaliado fosse observado por mais de um avaliador, sendo ideal o emprego de 3(três) para cada militar.

Na avaliação externa, facultativa e realizada por oficiais gerais, devem ser avaliados apenas os aspectos sobre os quais tenha sido feita uma observação, não havendo limites para a seleção da opção “aspecto não observado – NO”.

Após o término do trabalho dos avaliadores internos, o comandante tem como atribuição analisar cada ficha de avaliação e, caso concorde com a opinião dos avaliadores, procederá a homologação das avaliações. Ele pode desconsiderar qualquer avaliação realizada em sua organização militar e pode também designar um outro oficial de carreira para realizar nova avaliação sobre qualquer militar que lhe seja subordinado, desde que este tenha vínculo funcional com o avaliador.

Quando o comandante proceder a homologação das avaliações no programa de informática, as fichas de avaliação serão gravadas em definitivo no banco de dados do Departamento-Geral do Pessoal, não sendo mais possível a organização militar alterá-las.

Após o processamento das avaliações pela Diretoria de Avaliação e Promoções, esta disponibilizará um relatório ao comandante com os militares que apresentaram médias correspondentes às letras D ou E em qualquer um dos aspectos para acompanhamento e orientação específica a esses militares.

Em 30 de agosto de cada ano, a partir de 2011, passou a ser disponibilizado no sítio do DGP na Internet o perfil de cada militar, com base nas avaliações válidas dos últimos cinco períodos de avaliação. Esse perfil é constituído pelas médias de cada aspecto avaliado, calculadas com base nas médias das avaliações de cada período considerado, representadas por letras indicadoras de faixas de desempenho.

4 ATUAL AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Em 2015, no contexto da Transformação do Exército, o novo sistema foi introduzido: o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD).

O SGD, em vigor na atualidade, tem por objetivo não só avaliar, mas gerenciar o desempenho profissional, buscando os seguintes objetivos:

- o primeiro, com foco nas pessoas, melhorar o desempenho profissional;
- o segundo, centrado na organização, subsidiar os processos seletivos e de promoção do Exército.

Segundo o Guia do Sistema de Gestão do Desempenho, DGP (2017), o Gerenciamento do Desempenho passa a ser realizado em três dimensões:

- na primeira, o Diagnóstico Pessoal, para proporcionar ao avaliador um melhor conhecimento do perfil profissional do avaliado;
- na segunda dimensão, a Avaliação Formativa, realizada no primeiro semestre do ano, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho funcional do militar, sem pontuação;
- na terceira, a Avaliação Somativa, realizada no final do ano, para subsidiar os processos de promoção e de seleção.

No SGD, o militar passará a ser avaliado com base em 8 (oito) competências básicas, comuns aos militares, em 3 (três) competências específicas associadas ao seu posto ou graduação, e em outras 3 (três) relacionadas ao seu cargo. O avaliador poderá ainda, se julgar conveniente, incluir no processo de avaliação outras competências específicas do SGD. Nos Estabelecimentos de Ensino a avaliação é diferenciada dos demais casos, levando em consideração a situação específica do discente.

Depois de realizada a avaliação das competências, o avaliador analisa o “desempenho global” do militar em três pautas: Superior, Adequado e Oportunidade de Melhoria. Antes de encerrar o processo, o Comandante/Homologador poderá selecionar um percentual específico no universo de Oficiais Superiores, Intermediários e Subalternos, e de Praças de sua OM, para ser considerado como merecedor do “Alto Desempenho”, pauta essa que distingue o militar dentre seus pares, de acordo com o previsto nas Instruções Reguladoras do SGD.

O SGD propicia o acesso online do subordinado à sua avaliação, visando orientar a melhoria de seu desempenho profissional, um dos objetivos fundamentais do SGD, favorecendo assim, um maior exercício da liderança pela interação do subordinado no processo.

A Avaliação pelo SGD divide-se em:

- a. Quanto ao tipo do processo:
 - Formativo: estruturada em competências básicas e específicas, com a finalidade de melhorar o desempenho do avaliado, conforme a Ficha de Avaliação (FA) Formativa do Desempenho (realizada no primeiro semestre do ano corrente).
 - Somativo: estruturada em competências básicas e específicas, com a finalidade de subsidiar os diversos processos administrativos de pessoal (realizada no segundo semestre do ano corrente).
- b. Quanto ao tipo de avaliação (ambiente)
 - Interno: avaliar militar que serve ou está à disposição da OM.
 - Externo: avaliar militar que não serve na OM.

c. Quanto ao tipo hierárquico:

- Vertical: avaliador com Posto/Grad superior ao do avaliado.
- Lateral: avaliado e avaliador com mesmo Posto/Grad. Escolar: militar de carreira na condição de aluno dos cursos militares sendo avaliado por alunos e/ou instrutores.
- Aspirante a oficial: militar de carreira na condição de Praça Especial avaliado por superiores hierárquicos.

Para execução da avaliação devem ser criados perfis com o objetivo de enquadrar todos os militares que participarão do sistema. A cada perfil são atribuídas determinadas funcionalidades de acesso, de acordo com a responsabilidade de cada usuário.

O SGD prevê a utilização dos seguintes perfis: Comandante, Homologador de Oficiais, Homologador de Praças, Homologador de Oficiais (por delegação), Homologador de Praças (por delegação), Gestor OM, Avaliador e Avaliado.

Nos Estabelecimentos de Ensino, além dos perfis discriminados acima, existirão também: Homologador Escolar, Gestor Escolar, Instrutor e Aluno.

O Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) é um valioso instrumento de gestão dos recursos humanos, alinhado com as necessidades de um Exército em transformação.

A nova sistemática — com diagnóstico do avaliado, entrevistas, a avaliação Formativa e Somativa, amostra online, a avaliação lateral, a interação avaliador-avaliado e o banco de competências — permitirá o auto-aperfeiçoamento dos militares, o exercício da liderança em todos os níveis e uma maior efetividade no apoio aos processos decisórios, constituindo-se dessa forma, em eficaz ferramenta de gestão do desempenho profissional.

É preciso, por fim, salientar que o sucesso do Sistema de Gestão do Desempenho dependerá, fundamentalmente, do trabalho e do comprometimento de todos os envolvidos no processo, em especial dos avaliadores/comandantes, a quem compete, em última análise, proceder aos juízos de valores que produzirão uma avaliação que efetivamente represente o desempenho profissional dos militares do Exército Brasileiro.

5. MATERIAL E MÉTODOS

A finalidade da pesquisa, segundo Trujillo (apud LAKATOS; MARCONI, 1990, p. 16), “tem como objetivo tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial, ou seja, como esses fenômenos operam, [...] por que e como se realizam”.

Retomando o objetivo geral do trabalho, que é analisar a avaliação do desempenho individual dos militares como ferramenta de apoio e desenvolvimento do modelo em gestão pública do Exército Brasileiro, pode-se afirmar que a pesquisa será bibliográfica e documental, de acordo com Zanella (2013), a pesquisa bibliográfica/documental permite ao pesquisador a cobertura mais ampla do que se fosse pesquisar diretamente, a qual serve de base para posteriores análises e interpretações dos dados.

Na revisão bibliográfica deste trabalho foram utilizados livros, revistas, artigos e materiais publicados na Internet visando conhecer os detalhes do atual Sistema de Avaliação do Exército, bem como a parte teórica da Gestão por Competências, o que proporcionará o embasamento teórico do trabalho.

Com base nos dados levantados será apresentada uma proposta de ações para o aperfeiçoamento do Sistema de Avaliação do Exército.

6 APRESENTAÇÃO DE UMA PROPOSTA DE AÇÕES VISANDO O APERFEIÇOAMENTO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO EXÉRCITO

A avaliação de desempenho é uma prática da gestão de recursos humanos que pode, se bem concebida e conduzida, potencializar o desenvolvimento das pessoas, aumentar a motivação permitindo impactos positivos no Exército Brasileiro, através de reflexos mais ou menos diretos nas pessoas. Apesar de ter evoluído ao longo dos tempos, adaptando-se aos novos paradigmas da sociedade, ainda pode ser aprimorada.

O que se propõe é que também seja estabelecida a “ Avaliação 360 Graus” cuja característica desse modelo é a participação de múltiplas fontes: subordinado, superior imediato, pares e clientes.

No planejamento e ao final do ciclo avaliativo os avaliados têm a oportunidade de traçar um plano de ação visando buscar cursos de aprimoramento às competências que foram sinalizadas com possíveis lacunas.

A Força Terrestre também deve, no seu plano de ação, identificar as oportunidades de melhoria e proporcionar aos militares facilitadores o alcance dos treinamentos necessários ao bom desempenho das competências requeridas pela Instituição.

O modelo de Avaliação 360 Graus, apresenta alguns empecilhos para sua implementação na Força Terrestre, tais como: mudança cultura, desenvolvimento da maturidade da equipe (avaliador /avaliados), perfeito entendimento da ferramenta, pois, caso contrário, pode gerar conflitos de várias ordens e natureza, uma vez que os militares serão avaliados pelos pares, subordinados, chefes e até por clientes externos ao Exército Brasileiro.

Godoy (2007, p.48) afirma sobre o tema que

a avaliação 360 graus pressupõe sua aplicabilidade em empresas compostas por equipes maduras, em que as relações sejam transparentes, haja boa comunicação e se tenha em vista os objetivos estratégicos, por excelência. Em suma, relações profissionais que proporcionem o desenvolvimento das pessoas atrelado ao planejamento estratégico, porque nem todo contexto empresarial está preparado para sua implementação.

Nesse modelo de avaliação o militar deverá fazer sua auto-avaliação, sendo preciso estar consciente do seu desenvolvimento e objetivos para não se auto-avaliar de forma desarrazoada provocando desvios e mapeamentos opostos à realidade.

Brandão (2008, p. 883) declara que

a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais.

A utilização do modelo de avaliação 360 graus requer dos oficiais e praças conhecimentos e diálogo a fim de que a ferramenta avaliativa possa atingir os objetivos perseguidos.

Cabe ressaltar que as ações propostas buscarão otimizar o que é previsto na Portaria Nº 1494 - Instruções Gerais para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB10-IG02.007), 2014, e que, para uma melhor compreensão, serão divididas

segundo Leme (2012): sensibilização, mapeamento de competências, desenvolvimento dos colaboradores e acompanhamento da evolução dos mesmos.

6.1 PROPOSTA DE SENSIBILIZAÇÃO

O sistema atual é baseado na avaliação vertical tradicional (superior avalia subordinado) e horizontal (entre os pares de mesmo nível hierárquico). A proposta é que seja incluída a possibilidade dos subordinados poderem avaliar suas chefias, implementando assim, na plenitude, avaliação de desempenho 360 graus na Instituição.

Para isso, seria necessário uma mudança cultural na Força Terrestre, fomentada por políticas de sensibilização, procurando demonstrar institucionalmente que a inclusão do subordinado como avaliador de seu superior hierárquico é salutar, não fere os princípios da hierarquia e disciplina e contribui para modificar e melhorar o Exército Brasileiro.

6.2 PROPOSTA DE MAPEAMENTO

A avaliação das competências básicas, ou seja, o mínimo de competências técnicas e comportamentais que os integrantes da Força devem possuir ou desenvolver para estarem alinhados com os preceitos da Instituição, sendo necessário o mapeamento das competências relacionadas aos diversos grupos profissionais existentes na instituição.

Esse mapeamento não será feito especificamente para cada cargo, devido à enorme quantidade e à multiplicidade existente, mas por grupos profissionais, que paulatinamente poderiam ser mais detalhados com o passar do tempo e tendo por foco as habilidades, conhecimentos e atitudes presentes no empregado, apontando as competências que se deseja em cada grupo específico de militares, de acordo com o cargo que ocupa, conforme a figura 1.

Quadro 1 – Relação de cargos por áreas

Área	Cargo desempenhado por
Comando de Organização Militar (OM)	- Comandante de OM com autonomia administrativa - Comandante de OM sem autonomia administrativa
Ensino	- Oficial Instrutor - Subtenente e Sargento monitor
Administrativa	- Oficial com Eceme - Oficial com EsAO - Oficial do QCO - Oficial de Saúde - Oficial Engenheiro Militar - Oficial da AMAN - Oficial do QAO - Oficial do SAREx - Subtenente / Sargento com CAS - Sargento sem CAS
Operacional	- Oficial com Eceme - Oficial com EsAO - Oficial da AMAN - Subtenente / Sargento com CAS - Sargento sem CAS

Área	Cargo desempenhado por
Técnica	- Oficial com Eceme - Oficial com EsAO - Oficial da AMAN - Oficial de Saúde - Oficial Engenheiro Militar - Oficial do QCO - Oficial do QAO - Oficial do SAREx - Sargento de Aviação com CAS - Sargento de Aviação sem CAS - Sargento de Intendência com CAS - Sargento de Intendência sem CAS - Sargento de Manutenção de Comunicações com CAS - Sargento de Manutenção de Comunicações sem CAS - Sargento de Material Bélico com CAS - Sargento de Material bélico sem CAS - Subtenente / Sargento Músico - Subtenente / Sargento de Saúde com CAS - Sargento de saúde sem CAS - Subtenente / Sargento de Topografia com CAS - Sargento de Topografia sem CAS

Fonte: Portaria No 118-DGP, de 30 de novembro de 2001.

Pode-se verificar que o mapeamento das competências será um trabalho bastante denso, mas que será importante por ter condições de particularizar e identificar as competências de cada cargo dentro da instituição.

6.3 PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS MILITARES

A Avaliação 360 Graus é uma ferramenta de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Pessoal, que possibilita maiores informações na busca de oportunidades de melhoria na performance dos militares.

A inclusão da avaliação dos superiores pelos subordinados possibilitaria identificar, por uma nova ótica, as fragilidades e pontos fortes dos chefes, possibilitando com maior precisão a correção de atitudes que comprometam eficiência do trabalho dos superiores hierárquicos da Instituição, bem como reforçar positivamente as qualidades individuais esperadas por militares na função de chefia, contribuindo assim, para o desenvolvimento do indivíduo e da Instituição.

Por isso, o resultado final da Avaliação 360 Graus deve apresentar as informações necessárias para ampliar a percepção do superior e do indivíduo sobre si mesmo, facilitando a identificação de oportunidades de melhoria e orientando a elaboração de planos de ações em vários níveis – tanto individual quanto organizacional.

6.4 PROPOSTA DE ACOMPANHAMENTO DA EVOLUÇÃO E PLANO DE AÇÃO

Com base no que for observado na avaliação e transmitido no feedback será estabelecido um plano de desenvolvimento individual para o avaliado propondo ações de melhoria de seu desempenho.

Cada militar que não tenha atingido o desempenho esperado será acompanhado pelo seu superior imediato durante a implementação das ações de desenvolvimento, que podem ser formais e informais.

Exatamente nesse ponto entra a ação de comando do superior imediato. Ele pode estabelecer palestras, instruções específicas, participação em atividades dirigidas etc. Cabe ressaltar que nem sempre serão necessárias ações formais de desenvolvimento. Às vezes a

leitura de um manual, um texto, a ajuda de um par ou companheiro mais antigo pode sanar a dificuldade apresentada pelo avaliado.

Na avaliação subsequente verifica-se se a discrepância de desempenho foi eliminada ou não. Caso ainda apresente deficiência, faz-se o feedback e propõe-se novas ações de correção.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca incessante de melhoria dos processos de gestão em todas as áreas vem sendo adotada por um número crescente de Instituições, as quais procuram melhorar seus procedimentos em função da rápida evolução de conceitos e das técnicas de gestão de pessoas do mundo atual.

Neste contexto, o Exército Brasileiro, com seu grande efetivo, tem necessidade constante de avaliar e desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes de seus integrantes para potencializar as ações positivas e aperfeiçoar e melhorar as que ainda não correspondem ao esperado. A Gestão por Competências apresenta importantes métodos de trabalho que, se bem aplicados, podem proporcionar esta desejada otimização dos recursos humanos da Força.

Assim, no presente trabalho foram propostas ações visando o aperfeiçoamento do Sistema de Avaliação do Exército, utilizando de forma mais efetiva preceitos da Gestão por Competências. Onde, especificamente, os subordinados colaboram com a confecção da avaliação de seus superiores, perfazendo assim a avaliação 360 graus, metodologia confiável e fidedigna, pois apresenta o desempenho dos militares visto sob vários ângulos.

No entanto esse tipo de avaliação depende de alguns fatores, tais como: conteúdos relevantes, através da utilização de escalas e instrumentos claros, personalizados e credíveis; dados fiáveis, pela condição anterior e por um número suficiente de avaliadores, devidamente formados e com a oportunidade de observarem os avaliados; contabilidade e mensurabilidade; consenso na participação dos envolvidos; desenvolvimento de planos de ação; e regularidade na aplicação da metodologia.

O trabalho apresentou a limitação da falta de entrevista com militares do Exército para obter suas opiniões sobre a avaliação de 360º na Gestão por Competências, que apontariam informações diversas sobre as questões abordadas pela pesquisa e proporcionariam uma visão mais abrangente sobre o tema.

Além disso, seria interessante que futuros trabalhos pudessem tratar a avaliação de desempenho individual no âmbito do Exército Brasileiro, a partir de uma abordagem teórica mais consistente que contemplasse vários focos, e não apenas como uma ferramenta gerencial, sob uma ótica funcionalista, o que ajudaria a aprofundar o tema, além de esclarecer e até encontrar soluções para dificuldades encontradas em sua implementação na Força Terrestre.

Por fim, como foi visto, o presente trabalho visa aperfeiçoar o Sistema de Avaliação do Exército adotando os preceitos da Gestão pública por Competências e a utilização da ótica do subordinado para o aprimoramento individual dos militares na função de chefia. Dessa forma, somente possuindo recursos humanos altamente qualificados, treinados, avaliados corretamente, bem remunerados e motivados, o Exército Brasileiro estará em condições de cumprir adequadamente a missão constitucional que lhe é atribuída.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto no 5.707 de 23 de fevereiro de 2006:** institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Brasília, 2006.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando do Exército. Centro de Comunicação Social do Exército (coordenação técnica). **Transformações no sistema de avaliação do pessoal militar do Exército.** Brasília, 2011.

BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2008.

BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos.** Pioneira Thomson Learning. São Paulo, 2003.

CENTRO DE ESTUDOS DE PESSOAL. **Projeto de Descrição de Cargos e Atribuições.** Rio de Janeiro, 2013.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração** – Compacta. 3 ed. São Paulo: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos:** fundamentos básicos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO. I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas Organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONSONI, Bianca. **A importância do feedback:** (Trabalho de Conclusão de Curso - Graduação em Administração) - Fundação Educacional do Município de Assis (FEMA). São Paulo, 2010.

DEPARTAMENTO GERAL DO PESSOAL. Diretoria de Cadastro e Avaliação: **Instruções Reguladoras para a Avaliação do Pessoal Militar do Exército (IR 30-27).** Brasília, 2001.

DEPARTAMENTO GERAL DO PESSOAL. Diretoria de Cadastro e Avaliação: **Boletim Especial n. 04.** Brasília, 2001.

DEPARTAMENTO GERAL DO PESSOAL: **instruções reguladoras para o sistema de valorização do mérito dos militares do Exército: IR 30-30: Portaria no 224- DGP.** Brasília, DF, 2010.

DEPARTAMENTO GERAL DO PESSOAL. Portaria N° 180-DGP: **altera dispositivo das Instruções Reguladoras do Processo de Seleção de Oficiais para Comando, Chefia ou Direção de Organização Militar (IR 30-25)**. Brasília, DF, 2011.

DEPARTAMENTO GERAL DO PESSOAL, Portaria N° 1494: **aprova as Instruções Gerais para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB10-IG02.007) e dá outras providências**. Brasília, DF, 2014.

DEPARTAMENTO GERAL DO PESSOAL, Portaria N° 174: **aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-IR-60.007) e dá outras providências, 2ª edição**. Brasília, DF, 2017.

DEPARTAMENTO GERAL DO PESSOAL, Portaria N° 175: **aprova as Normas para o Processamento das Avaliações do Sistema de Gestão do Desempenho (EB30-N-60.005) e dá outras providências, 2ª edição**. Brasília, DF, 17 de agosto de 2017.

DEPARTAMENTO GERAL DO PESSOAL, Diretoria de Avaliação e Promoções – Portaria N° 039: **aprova as Normas sobre as Competências a serem avaliadas no Sistema de Gestão de Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30-N-60.036) e dá outras providências**. Brasília, DF, 2017.

DEPARTAMENTO GERAL DO PESSOAL, Diretoria de Avaliação e Promoções **Caderno Informativo do Sistema de Gestão do Desempenho o Gestor**, Brasília, DF, 2018.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo, Atlas, 2002.

GABINETE DO COMANDANTE DO EXÉRCITO, Portaria N° 993 - Comandante do Exército: **Instruções Gerais para o Sistema de Avaliação do Pessoal Militar do Exército – IG 30-06**. Brasília, DF, 2008.

GABINETE DO COMANDANTE DO EXÉRCITO, PORTARIA N° 1494, Comandante do Exército: **aprova as Instruções Gerais para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB10-IG-02.007) e dá outras providências**. Brasília, DF, 2014.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo, SP, Pearson Prentice Hall, 2003.

GODOY, C. M. B. de. **Gestão de Desempenho por competências no Banco do Brasil: a opinião dos funcionários de Santa Catarina sobre o processo**. Itajaí-SC, 2007.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. J. L. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEME, R. **Gestão por competências no setor público.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências:** mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. 2º ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MARRAS, J. P. **Avaliação de desempenho humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PECI: SOBRAL, F. A. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo, SP. Pearson Prentice Hall, 2008.

PERIARD, G. **Avaliação de desempenho:** O que é e como funciona. 2011. Disponível em: < <http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/> >. Acesso em: 04 jun. 2018.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de Avaliação:** performance com foco em competências. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

ZANELLA, L.C.H. **Metodologia de Pesquisa:** 2ª ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013.